УДК 65 (075.8)

Е.А. ДЬЯЧЕНКО, Т.В. ГАПОНЕНКО

КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

Предлагается комплексная оценка эффективности труда руководителей и специалистов предприятия, учитывающая как качественные характеристики этого труда (результат труда, качество труда, квалификация), так и количественные результаты, характеризующие финансово-экономическую деятельность предприятия.
Ключевые слова: *эффективность управленческого труда, комплексная система оценки труда, финансово-экономические показатели предприятия, интегральный показатель оценки труда руководителей.*

Введение. Проблема измерения эффективности управленческого труда впервые была поставлена в 20-х годах XX века. Затем по мере становления и развития науки об управлении возрастал и интерес к оценке качества труда руководителей и его количественному измерению. Мировой финансовый кризис, приведший к тяжелому финансовому состоянию и даже банкротству крупнейших корпораций экономически развитых стран, вызывает новый интерес к проблеме оценки взаимосвязи качества труда руководителей и состояния управляемого ими предприятия. Несмотря на высокие оценки деятельности многих руководителей и качественное выполнение ими своих обязанностей, финансовые последствия принятых ими решений оказались весьма удручающими. В этой связи необходимы новые подходы к оценке управленческого труда, позволяющие учесть современные требования к деятельности руководителей.

Подходы к оценке управленческого труда. Существует множество систем оценки деятельности управленческих работников, основанных на использовании качественных и количественных критериев управленческого труда. С одной стороны, оценка труда руководителей может производиться на основе характеристик выполнения работником своих трудовых обязанностей: степень выполнения подчиненными норм выработки, времени, обслуживания, плановых заданий, характеристики выполнения самим руководителем порученных ему заданий и работ [1]. С другой стороны, результативность управления может быть оценена и по конечным финансовым показателям, например, по уровню валовой выручки, прибыли, по темпу роста прибыли. При этом невнимание к качественным характеристикам труда руководителей повышает риск принятия неэффективных и даже неверных управленческих решений. В этой связи актуальными являются исследования в области оценки труда руководителей, позволяющие получить оценку управленческого труда на основе количественных и качественных показателей, характеризующих труд руководителей как с позиции качества выполнения ими должностных обязанностей, так и с учетом достигнутых финансовых и иных результатов, отражающих результативность деятельности предприятия.

На рисунке представлен пример системы оценки труда управленческих работников. Данная система применяется на машиностроительном предприятии ОАО «Атомэнергомаш» и учитывает качество труда руководи-

теля, его квалификацию и результаты труда. Представленная комплексная система оценки труда управленцев охватывает достаточно много качественных параметров деятельности руководителя, однако не учитывает результаты деятельности всего предприятия, которые являются, на наш взгляд, прямым отражением результативности управления. В этом недостаток большинства систем оценки эффективности труда управленческих работников, поэтому необходима разработка системы оценки эффективности труда руководителей, содержащей учет не только качественных, но и количественных характеристик труда руководителей.



Комплексная система оценки труда управленческого персонала промышленного предприятия

Выбор показателей оценки результативности работы предприятия. Результаты работы любого предприятия можно оценить с помощью финансовых показателей. Существует множество систем показателей, предназначенных для оценки финансового состояния предприятия и прогнозирования возможных ситуаций неплатежеспособности. Эти системы показателей устанавливают, является ли предприятия «успешным» или «недостаточно успешным». Наиболее известными являются системы показателей Du Pont, Pyramid Structure of Rations, ZVEI, RL, Beaver, Weibel [2]. Две последние системы показателей созданы на основе эмпирических исследований, остальные были выведены логическим путем.

При построении системы Beaver были исследованы 79 «плохих» и 79 «хороших» предприятий, при построении системы Weibel – 72 швейцарских предприятия. Изучение данных систем показало, что главным показателем, наиболее эффективным для оценки результатов предприятия, яв-

ляется показатель, рассчитываемый как отношение денежного потока к заемному капиталу. Этот показатель говорит о возможности предприятия к самофинансированию, об инвестиционной силе предприятия. Этот показатель отвечает требованиям, выдвигаемым к оценке управленческих работников, и характеризует возможность новых инвестиций, что является залогом роста будущих прибылей.

Выбор других показателей оценки финансового состояния предприятия можно осуществить, используя статистический подход. Этот подход основан на установлении корреляционной зависимости показателей, применяемых в анализе финансовой деятельности. Чем слабее корреляционная взаимосвязь между показателями, тем меньше дублирование получаемой при анализе данных коэффициентов информации [3].

В качестве показателей оценки эффективности управленческого труда предлагается использовать коэффициенты со слабой корреляционной зависимостью. По результатам анализа можно сказать, что наиболее важным среди них является показатель рентабельности капитала, рассчитанный по денежному потоку. Следующим является показатель рентабельности продукции, также рассчитанный на основе денежного потока.

Эти и другие показатели, служащие основой для построения взаимосвязи между результатами работы предприятия и вкладом работников, приведены в табл.1.

Таблица 1

Система показателей оценки результатов деятельности предприятия

Показатель	Что характеризует	Важность (вес)
Рентабельность заемного капитала (по денежному потоку)	Способность предприятия к самофинансированию (инвестиционная сила предприятия)	1
Рентабельность продукции (по денежному потоку)	Эффективность инвестирования в производство	0,8
Отношение заемного капитала к собственному	Структуру капитала	0,7
Коэффициент абсолютной ликвидности	Показывает, какая часть текущей задолженности может быть погашена на дату составления баланса	0,7
Оборачиваемость готовой продукции	Деловую активность предприятия	0,6

Показатели структуры капитала и ликвидности удобны для включения в систему показателей оценки финансовой деятельности предприятия тем, что имеют четкое граничное значение. Значение показателя абсолютной ликвидности должно лежать в диапазоне 0,10-0,20, соотношение заемного и собственного капитала должно быть не более 1. На основе этих положений составлена табл.2, в которой установлен коэффициент структуры и ликвидности на основании выполнения данных условий.

Таблица 2

Определение коэффициента структуры и ликвидности

Значение коэффициента абсолютной ликвидности	Отношение заемного капитала к собственному	
	Не выше нормативного	Превышает нормативное
В нормативном диапазоне	1	0,8
Вне нормативного диапазона	0,8	0,6

Согласно табл.2, предприятие, находящееся в нормальном финансовом положении, имеет коэффициент 1. Если предприятие имеет неудовлетворительную структуру капитала и недостаточную ликвидность, то оно получает коэффициент 0,6, а если значение одного из показателей неудовлетворительно – коэффициент 0,8.

Показатели оборачиваемости и рентабельности капитала не имеют четко выраженных ограничений. Поэтому оценка эффективность работы предприятия ведется по темпу прироста данных показателей, выраженному в коэффициенте прироста. Коэффициент прироста по каждому показателю должен корректироваться с учетом веса данного показателя в общей системе оценки работы предприятия. Комплексный показатель ликвидности и структуры капитала корректироваться не должен.

Формирование интегрального коэффициента качественной оценки труда руководителей и его применение. На основании сведения отобранных показателей в единый интегральный показатель определяется процент отчислений от фонда оплаты труда, на основании которого формируется фонд премирования. Величину интегрального показателя предлагается определять по формуле

$$K_{инт} = (K_{л,с} - 1) + \sum_{i=1}^{n} K_i \ , \qquad (1)$$

где $K_{инт}$ - интегральный коэффициент качественной оценки труда руководителей; $K_{л,с}$ - коэффициент ликвидности и структуры капитала; K_i - значение коэффициента прироста по i - му показателю (оборачиваемости готовой продукции, рентабельности заемного капитала, рентабельности продукции); *n* – количество приростных показателей (в данной системе n = 3).

Методика расчета интегрального коэффициента качественной оценки труда руководителей изложена в литературе [4].

Определенный по формуле коэффициент является критерием, на основании которого устанавливается фонд премирования. Например, процент отчислений 30% от фонда оплаты труда соответствовал бы значению $K_{инт}$, равному 0,3.

Рассмотрим пример использования интегрального показателя в условиях деятельности машиностроительного предприятия ОАО «Атомэнергомаш».

При нормальном финансовом положении и равномерной работе в течение года, когда рентабельность капитала, объем продукции и оборачиваемость оборотных средств не меняются (то есть темп прироста нулевой), данный коэффициент не позволяет образовывать фонд премирования. Как видно из формулы (1), для образования такого фонда необходимо, чтобы было обеспечено нормальное финансовое положение предприятия ОАО «Атомэнергомаш» в совокупности с положительными темпами прироста показателей оборачиваемости готовой продукции, рентабельности заемного капитала, рентабельности продукции.

Приведем пример определения интегрального коэффициента на основе отчетных данных ОАО «Атомэнергомаш» за три последовательных года (табл.3).

Таблица 3

Расчет размера фонда премирования

Показатель	Значение показателя				Коэффициенты прироста		
	2004 г.	2005 г.	2006 г.	2007 г.	2005 г.	2006 г.	2007 г.
Денежный поток (ДП), тыс.руб.	64186	80030	94113	95496	0,247	0,176	0,015
Расчетные показатели							
Рентабельность заемного капитала (по ДП), %	19,15	21,83	26,53	28,72	0,140	0,215	0,083
Рентабельность продукции (по ДП), %	15	15,7	16,5	18,2	0,047	0,051	0,103
Оборачиваемость готовой продукции, об/год	55	59	65	69	0,072	0,107	0,062
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,10	0,14	0,18	0,21	0,4	0,285	0,167
Отношение заемного к собственному капиталу	1,5	1,16	0,98	0,97	0,24	-0,155	-0,01
Расчет интегрального коэффициента							
Коэффициент структуры и ликвидности	-	0,6	0,8	1	-	-	-
Интегральный коэффициент качественной оценки труда руководителей*	-	-0,141	0,173	0,248	-	-	-
Процент фонда премирования	-	-	17,3	24,8	-	-	-

*Порядок расчета коэффициента представлен в работе [1]

Как видно из таблицы, в 2005 году при неустойчивом финансовом положении предприятия интегральный коэффициент отрицательный. Это означает, что деятельность управленческих работников не была достаточно эффективной, так как не обеспечила нормальное финансовое состояние предприятия. В последующие два года интегральный коэффициент положительный, что связано с улучшением финансового состояния на фоне роста показателей рентабельности и оборачиваемости оборотных средств. В таких условиях имеет смысл стимулирование работников управления, так как их совместная деятельность обеспечила рост прибыли предприятия.

Выводы. Оценка эффективности руководителей является одной из наиболее сложных задач управления. Трудность решения этой задачи состоит в том, что в силу специфики деятельности каждого отдельно взятого предприятия и сложившихся на нем управленческих взаимосвязей не существует единой универсальной методики, пригодной для ответов на все вопросы, связанные с оценкой эффективности труда руководителей.

Предлагаемая система оценки эффективности труда руководителей охватывает различные аспекты деятельности предприятия и предполагает комплексное рассмотрение множества количественных и качественных показателей. Это позволяет сделать оценку труда руководителей более полной и объективной.

Предложенный способ оценки эффективности труда руководителей может быть реализован в условиях любого предприятия, ведущего стандартную бухгалтерскую отчетность.

Библиографический список

1. *Фатхутдинов Р.А.* Управленческие решения: учебник. / Р.А. Фатхутдинов. 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М. – 2005.
2. *Ковалев В.В.* Введение в финансовый менеджмент. / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2004.
3. *Крейнина М.Н.* Финансовый менеджмент: учеб. пособие. / М.Н. Крейнина. – М: Дело и сервис, 2001.
4. *Гапоненко Т.В.* Управленческие решения: учеб. пособие. / Т.В. Гапоненко. – Ростов н/Д: Феникс, 2008.

Материал поступил в редакцию 17.11.08.

E.A. DYACHENKO, T.V. GAPONENKO

COMPLEX ESTIMATE OF RULING LABOUR EFFICIENCY

Complex estimate of effective labour leaders and specialists of business is given, taking into account both qualitive (the result of labour, quality, qualification) and quantative, which are characterized for financial-economical activity enterprise.

ДЬЯЧЕНКО Елена Анатольевна, доцент кафедры «Экономика и менеджмент» ДГТУ, кандидат технических наук (2005). Окончила ДГТУ (1998).
Область научных интересов – маркетинговый и финансово-экономический анализ деятельности предприятий.
Автор 40 научных работ.
adjachenko@dstu.edu.ru

ГАПОНЕНКО Татьяна Валерьевна, доцент кафедры «Экономика и менеджмент» ДГТУ, кандидат экономических наук (2006). Окончила ЮРГТУ (НПИ) (1999).
Область научных интересов – маркетинговый и финансово-экономический анализ деятельности предприятий.
Автор 22 научных работ.
gaponenko.t@mail.ru